CENTRE
CANADIEN DE
GESTION

Le rapport du Principal
1989-1990

LE RAPPORT DU PRINCIPAL

RAPPORT ANNUEL DU PRINCIPAL DU CENTRE CANADIEN DE GESTION À L'INTENTION DU PRÉSIDENT ET DES MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF

1989 - 1990 : LA PREMIÈRE ANNÉE

Juillet 1990

Table des matières

Les pressions sur la gestion publique 1

Historique 2

Un monde en évolution 3

L'accent sur le perfectionnement en gestion 4

La naissance 4

Nos premières attentes 6

Lois 6

En consultation avec d'autres 7

Le principe évolutif 8

Les activités de la première année 9

Le programme d'orientation 11

Perfectionnement en gestion 13

Matières de gestion et Séminaires 14

Études de cas 16

La recherche 17

Réalisations 18

Découvertes 19

Défis 20

Annexe A: Statistiques 21

RAPPORT ANNUEL

Voici le premier rapport annuel du Centre canadien de gestion. Après avoir vécu une période de transition, le Centre a maintenant terminé sa première année complète d'activité. Le présent rapport nous donne l'occasion de revoir nos réalisations et de souligner les défis à relever et les occasions à saisir.

Les pressions sur la gestion publique

Au cours des dernières années, la gestion publique a connu un regain d'intérêt à l'échelle du monde industrialisé. Tout comme au Canada, bon nombre de pays occidentaux industrialisés ont entrepris de nouvelles initiatives pour l'améliorer. Certains programmes en place existants ont fait l'objet d'une réévaluation. Les changements radicaux en Europe de l'Est ont imposé un examen du rôle du gestionnaire public dans des démocraties retrouvées. En juin 1989, l'Organisation de coopération et de développement économiques déclarait que "le perfectionnement en gestion est devenu un sujet de grande préoccupation pour la fonction publique, en particulier les cadres supérieurs".

Les forces vives de ce mouvement sont nombreuses et proviennent de tous les coins de l'arène politique. Elles comprennent des réalités bien connues comme les attentes et les valeurs sociales changeantes, et la conviction de plus en plus populaire que les ressources limitées doivent être canalisées de façon plus efficace pour obtenir des résultats précis.

On ne doit plus se contenter de simplement défendre le système. Il doit être mieux administré ... Il est maintenant beaucoup plus important d'améliorer l'opération que d'en étendre l'ampleur. Voilà l'orientation que doivent prendre nos efforts."

John Kenneth Galbraith
1986

Comme les gouvernements tendent à gérer leurs activités plutôt qu'à les administrer, ils cherchent aussi des façons d'améliorer les compétences de leurs gestionnaires. Comme les pressions exercées sur les cadres supérieurs ont un effet à long terme, la profession doit retrouver un sens de fierté et de finalité. Le défi consiste à consolider la culture interne des établissements publics, processus qui ne peut commencer ailleurs que chez nous.

Le Canada a déja entrepris de relever ces défis par la création du Centre canadien de gestion. Le Centre est un nouvel organisme, fonctionnant sans lien de dépendance avec le gouvernement, dont le mandat est d'aider à améliorer la gestion dans l'administration publique fédérale.

Historique

L'historique du perfectionnement en gestion dans l'administration publique remonte aux années 70. Plusieurs thèmes peuvent être relevés, dont les changements dans la façon de définir les besoins de connaissances et de compétences et de transmettre ces connaissances et ces compétences.

Ces changements ont été provoqués par des rapports comme celui de la Commission Lambert sur la gestion financière et l'imputabilité et le Comité d'Avignon sur la gestion du personnel. Ainsi une plus grande importance a été accordée à la formation et au perfectionnement, à la création de la catégorie de la gestion ainsi qu'à une nouvelle philosophie de formation des gestionnaires. Certains ministères et organismes, comme la Commission de la fonction publique, ont joué un rôle important dans l'amélioration des compétences des gestionnaires.

Approches d'apprentissage

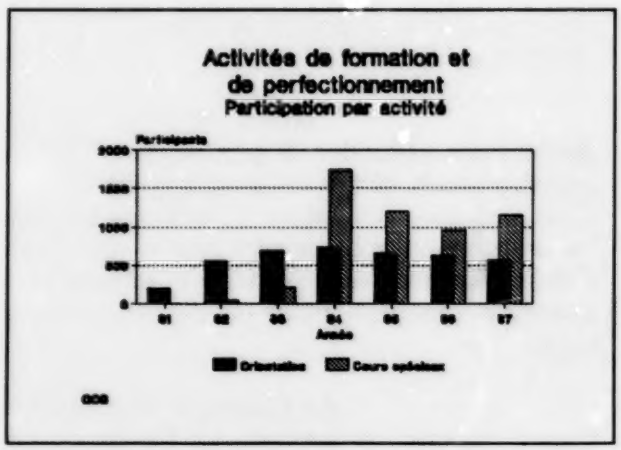
1970 - Apprentissage à partir d'un enseignant spécialiste

1980 - Apprentissage au moyen du partage d'expériences antérieures avec des pairs

1990 - Apprentissage actif avec des pairs

Le prédécesseur du Centre a été le Centre de perfectionnement des cadres à Touraine (Québec) (CPCT). Un service de la Commission de la fonction publique, le CPCT fut créé pour répondre aux besoins de perfectionnement de la nouvelle catégorie de la gestion. L'accent initial fut mis sur l'acquisition de compétences. Au début des années 80, un programme d'orientation fut ajouté et est devenu un élément important.

Le CPCT a contribué à améliorer la gestion dans l'administration publique fédérale. Puisant dans ses propres expériences et celles d'autres, le corps professoral a élaboré des idées maîtresses sur le perfectionnement en gestion, qui sont d'ailleurs toujours en application.



De 1981 à 1988, le CPCT a travaillé avec une moyenne de 1 581 gestionnaires par année dans le but d'améliorer les connaissances sur les opérations gouvernementales et d'accroître les compétences dans des domaines précis.

Un monde en évolution

Au milieu des années 1980, d'importants changements sont apparus et ont balayé toute la fonction publique. Devant de nouvelles réalités économiques exigeant des compressions et un gouvernement réduit, un désenchantement grandissant à l'égard de la gestion publique en général ainsi que des possibilités de carrière plus limitées, le moral a chuté.

Les effets conjugués de la Charte, de la réforme du Parlement, des lois sur l'accès à l'information et de la montée des groupes d'intérêts ont donné plusieurs dimensions nouvelle au poste de gestionnaire.

Le profil de la fonction publique est en voie de changement, ce qui donnera un effectif très différent d'ici la fin du siècle. Nous nous dirigeons rapidement vers un milieu de gestion caractérisé par la diversité sur le plan des antécédents, de la culture et de la langue. Les changements requis en matière de leadership et de gestion sont profonds.

Le profil d'âge subit aussi des transformations. En décembre 1989, le gestionnaire moyen occupant un poste de premier échelon dans les catégories supérieures était âgé de 47,3 ans (51.6 au niveau supérieur). L'âge moyen des sous-ministres était de 49 ans. Ce profil d'âge laisse entrevoir plusieurs problèmes. Comment maintenir la satisfaction au travail face à des possibilités d'avancement plus limitées? Comment faire face à l'exode possible de nombreux gestionnaires d'expérience au début du prochain millénaire? Comment faire concurrence au secteur industriel pour les meilleurs éléments d'un effectif à la baisse?

Nous avons besoin d'un groupe de gestionnaires :

- **Qui comprennent bien la nature du Canada et de son gouvernement.**
- **Qui ont une vision relativement uniforme des principes et des valeurs qui devraient régir notre gestion d'un effectif diversifié.**
- **Qui ont des connaissances à jour des priorités du gouvernement, tant du point de vue général que de celui de leur organisation.**
- **Qui sont capables de faire preuve d'initiative, d'établir des priorités, de prendre des décisions et de faire preuve de leadership dans leur champ d'activité.**
- **Qui jouissent de la latitude et des ressources nécessaires pour effectuer le travail.**

L'accent sur le perfectionnement en gestion

Après une période de réflexion et de discussion, le gouvernement relève le défi avec un grand programme de renouveau. Le CCG y jouera un rôle important en servant de lieu où les gens et les idées peuvent se réunir et s'épanouir.

Essentiellement, le programme de renouvellement du gouvernement, qui compte quatre parties, vise à déréglementer le secteur de la gestion, à améliorer les communications, à rétablir un sentiment de fierté et de confiance dans la fonction publique et à enrichir nos programmes de formation et de perfectionnement. C'est principalement mais non exclusivement dans ce dernier domaine que le CCG mettra en application l'engagement pris par le gouvernement de conserver et de consolider les connaissances, les compétences et les traditions en matière de gestion publique.

La naissance

Bien que le CCG fut annoncé officiellement le 14 avril 1988 par le premier ministre et vice-premier ministre , l'initiative a pris ses origines il y a un certain nombre d'années, et des personnes de l'intérieur aussi bien que de l'extérieur de l'administration fédérale y ont pris part.

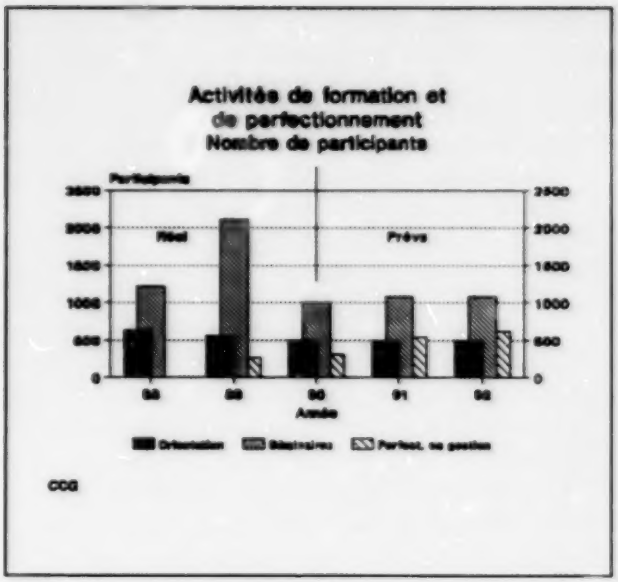
Par exemple, Jean-Robert Gauthier, député d'Ottawa-Vanier, avait travaillé activement à promouvoir la création du centre et avait un projet de loi d'initiative parlementaire à cet effet en 1977. Parallèlement, le Forum des politiques publiques avait donné son appui public à un meilleur perfectionnement à l'intérieur de la fonction publique. Ces efforts jumelés à des discussions internes en 1986 et 1987 ont ouvert la voie à la décision du gouvernement de créer le Centre.

> "L'objet principal du Centre sera d'accroître les compétences en gestion du secteur public ainsi que d'élaborer et de promouvoir une culture organisationnelle bien ancrée à l'intérieur de l'administration publique fédérale.
>
> Nous envisageons un organisme national mondialement reconnu d'enseignement et de recherche sur la gestion du secteur public."
>
> L'honorable Don Mazankowski
> Toronto (Ontario)
> le 14 avril 1988

Sous la direction du vice-premier ministre, une équipe de mise en oeuvre du CCG fut créée au printemps de 1988. On entreprit la tâche complexe de lancer une nouvelle organisation tout en tirant profit des points positifs du Centre de perfectionnement des cadres, maintenant une composante du CCG.

Un plan de mise en oeuvre fut dressé et les travaux entrepris sur plusieurs fronts. Un décret fut approuvé le 11 août 1988 et une présentation au Conseil

du Trésor a fourni les fonds de démarrage. En septembre 1988, le CCG déménageait ses bureaux du Conseil privé à son propre campus au centre-ville, à l'Académie De La Salle. Cette année-là, tout au cours de l'automne, de nombreuses discussions ont eu lieu avec les gestionnaires fédéraux, les universités canadiennes, le secteur privé et les établissements de gestion d'autres pays tandis que le CCG cherchait à se mettre sur pied le plus rapidement possible.



Pendant ce temps, le Campus de Touraine continuait d'offrir toute une gamme de cours d'orientation. Tous les cours ont fait l'objet d'une évolution et d'un examen et, au besoin, ils ont été éliminés ou remplacés. En janvier 1989 avait lieu le premier séminaire produit par le campus De La Salle du CCG. Cette activité fut suivie de nouveaux cours sur différents sujets.

Nos premières attentes

On espérait que le CCG devienne un endroit que les gestionnaires feraient leur, un endroit où on pourrait découvrir des idées, acquérir des connaissances et partager des expériences afin de mieux servir le public.

Le Centre a pour objectif premier d'améliorer grandement la qualité du gouvernement. Il cherche à allier la compétence des universitaires chevronnés du Canada à l'expérience cumulative de la collectivité des cadres supérieurs. Le personnel d'enseignement et de recherche du Centre est choisi dans cette optique.

Le programme du Centre a d'abord été élaboré en fonction de la gestion et du service. Il visait à créer une tradition, ainsi qu'une compréhension de l'éthique et de la diversité de la fonction publique.

Les premières hypothèses

- **L'expérience est importante -Pour être crédible auprès des gestionnaires d'expérience, vous devez avoir géré.**
- **La connaissance est essentielle - L'expérience est complétée par une connaissance approfondie du gouvernement et de la gestion.**
- **La recherche est impérative -Par un examen critique, nous acquérons une expérience pertinente.**
- **Le milieu de l'enseignement est un milieu d'apprentissage - Nous partageons l'expérience. Il n'y a aucune réponse absolue et aucune source unique de sagesse.**
- **La continuité est indispensable - Nous représentons l'expérience accumulée de nombreuses années et situations. Il est essentiel que cette expérience soit consignée et transmise.**

Il est important que les gestionnaires comprennent le besoin de gérer une organisation dans le sens général du terme, en plus de gérer dans un milieu administratif limité. Ils n'y parviendront que s'ils comprennent à fond le fonctionnement du gouvernement et la nature des forces qui l'influencent.

De plus, les gestionnaires doivent communiquer leurs intentions clairement et avec précision. Ils doivent former et maintenir une équipe de gestion comptant des hommes et des femmes aux talents et aux compétences variées. L'accent des programmes du Centre est placé sur le jugement, la clarté et la capacité de réaction, l'intégration et le choix du bon moment.

Lois

En attendant l'adoption de la loi, le mandat initial du Centre fut établi le 11 avril 1988 par le décret C.P. 1988-1669, qui désignait le Centre comme un ministère aux fins de la Loi sur l'administration financière.

Le 27 juin 1989, on déposait au Parlement le projet de loi C-34. Selon le mandat défini dans le projet de loi (modifié par le comité législatif) le Centre devait inciter à la fierté et à la qualité dans la fonction publique, fournir des compétences et des connaissances, mener des recherches, agir comme point de convergence des questions liées à la gestion du secteur public et favoriser la création d'une fonction publique représentative de la diversité de la société canadienne.

La Loi établit le Centre à titre d'établissement public. Il doit rendre compte à un conseil d'administration comptant des représentants des secteurs public et privé. Le greffier du Conseil privé en est le président. Parmi les autres représentants du secteur public, il y a le secrétaire du Conseil du Trésor, la présidente de la Commission de la fonction publique et le principal du CCG qui en sont membres ex officio.

Le Conseil d'administration du CCG

M. Paul Tellier	**Président**
M. Peter Aucoin	**Membre**
M. James T. Black	**Membre**
M^me^ M. Catley-Carlson	**Membre**
M. Claude Castonguay	**Membre**
M. D. Bevis Dewar	**Membre**
M. Bud Johnston	**Membre**
M. Earl Joudrie	**Membre**
M. Peter Meekison	**Membre**
M^me^ Jennifer McQueen	**Membre**
M. Pierre Gravelle	**Membre**
M. Rick Roskin	**Membre**
M. Ian D. Clark	**Membre ex officio**
M^me^ Huguette Labelle	**Membre ex officio**
M. John L. Manion	**Membre ex officio**

En consultation avec d'autres

Fort du mandat et des premiers espoirs, le Centre se devait de parler aux gestionnaires. Au nom de notre crédibilité, il nous semblait essentiel de connaître ce qu'ils croyaient important et ce qu'étaient leurs besoins. Dans le but d'asseoir cette approche, des mécanismes de consultation permanente ont été intégrés à l'activité de conception. Plus de vingt comités de gestion ministérielle ont reçu de l'information sur les activités du Centre. De concert avec le Conseil du Trésor, le Centre a récemment mené une analyse importante des besoins de formation des gestionnaires publics. À l'avenir, ses plans et ses activités seront guidés par les données de cette analyse, qui seront régulièrement mises à jour.

Bien que le Centre ne traite presque uniquement que de questions propres à la gestion publique, il était important de visiter d'autres établissements ayant des missions et des fonctions semblables pour, le cas échéant profiter de leur expérience. C'est ainsi que des contacts ont été établis avec des établissements de formation nationaux au Royaume-Uni, en France et aux États-Unis de même qu'avec des centres reconnus pour l'excellence de leur gestion, tel que IBM, University of Western Ontario, l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) et la Business School of Harvard. Le Centre privilégie les relations suivies avec le secteur privé par la communication et les échanges. Par le biais de visites, de contrats et d'échanges, nous avons également

tissé des liens avec les écoles supérieures de gestion et d'administration partout au Canada. Notre réunion annuelle des professeurs de ces établissements remporte toujours beaucoup de succès.

Cette consultation a récemment porté fruit avec la création d'un protocole d'entente entre le Centre et l'ÉNAP, dans le but d'assurer la collaboration et l'appui des organismes provinciaux de formation. D'autres organismes fédéraux de formation ont également contribué de façon importante aux activités du Centre. C'est ainsi que nous avons signé une entente avec l'Institut d'administration publique du Canada afin qu'il publie les études de cas du Centre. Nous pouvons également compter sur l'appui de l'Association professionnelle des cadres afin de nous aider à créer des canaux de communications. Au sein même de l'administration publique, le Centre a contribué aux travaux des groupes de travail de Fonction publique 2000, en exerçant une influence générale sur la forme qu'elle prendra à l'aube du prochain millénaire.

Le principe évolutif

S'appuyant sur les traditions et les forces du passé, et sur la nouvelle perception des défis que doit maintenant relever l'administration publique, le Centre est en voie de devenir un agent dynamique de changement positif.

Le Centre est plus qu'un établissement primaire d'enseignement classique et de recherche, quoi qu'en disent certains. Il offre plus que des cours et des séminaires. Il se voit comme un milieu où les gestionnaires peuvent se réunir pour créer et échanger des connaissances entre eux et avec l'élite du monde des affaires et du milieu universitaire. De plus, il cherchera à parfaire les limites les connaissances et les techniques en matière de gestion.

Il n'est pas question de diminuer ce qui nous a précédé, car sans ces expériences passées, le Centre n'aurait pas pu passage nécessaire de l'enseignement traditionnel à l'enseignement par l'apprentissage avec les pairs. Le Centre participera dans une certaine mesure à la transmission

Un exemple

La 5e édition de l'Atlas national du Canada est en voie d'élaboration sous forme électronique au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources. Son usage éventuel dans la solution de problèmes de politique par l'utilisation appliquée de données géographiques et statistiques sera considérablement augmenté. Le problème consiste à diffuser cette connaissance et cette compétence dans la collectivité de la gestion gouvernementale qui pourrait en tirer profit.

De concert avec EMR et Statistique Canada, le Centre pourrait créer des occasions où les créateurs et les utilisateurs de cette information se réuniraient pour discuter des façons de régler les problèmes courants. En se réunissant en petits groupes avec des animateurs experts, les gestionnaires supérieurs pourraient utiliser cette information afin de découvrir de nouveaux horizons pour régler les grands dossiers de leur ministère.

structurée des connaissances. De plus en plus, toutefois il deviendra un facteur de changement, un catalyseur et un animateur.

Le Centre n'étant pas un organisme statique, il tend à s'éloigner des principes passifs. Les défis que doit relever le gouvernement commandent une réponse simple et globale. Le rôle du Centre consiste à mobiliser et à réunir les différents éléments de la collectivité des gestionnaires publics afin qu'ils se penchent sur les problèmes difficiles et changeant rapidement que connaît le Canada.

Par sa philosophie de gestion, le Centre doit être lui-même un modèle d'organisation et de gestion. Il s'efforcera d'offrir une égalité d'accès et de possibilités à l'image de la diversité canadienne, en commençant par un personnel, des locaux et une technologie de grande qualité.

L'approche du Centre en matière d'apprentissage s'inspire du principe d'action en vertu duquel les gestionnaires travaillent dans un milieu de partage et d'égalité dans le but de trouver des solutions pratiques à des problèmes réels ou prévus.

L'approche du Centre est axée sur les collègues, car nous croyons fermement qu'il n'y a pas qu'une seule solution ou une seule source de sagesse. Les programmes favorisent activement l'équité en matière d'emploi et invitent tous les cadres supérieurs de la fonction publique à y participer. Dans le milieu stimulant du Centre, les gestionnaires partageront leurs compétences, leurs capacités et leurs expériences et travailleront dans le milieu de la recherche actuelle et des structures adoptées.

Les valeurs du Centre

- **Compréhension des besoins**
- **Consultation permanente**
- **Évaluation ouverte**
- **Respect des traditions, sans artifice**
- **Respect de la diversité**
- **Ouverture véritable sur l'extérieur**
- **Liberté de pensée et d'audace devant les risques**

Les activités de la première année

Le plan original prévoyait le fonctionnement du Centre selon cinq "produits", dont trois de nature fonctionnelle: l'orientation, les matières de gestion et séminaires, et le perfectionnement des cadres. Les études de cas et la recherche avaient pour but de fournir une source d'expériences passées, de connaissances tacites, d'idées et de principes nouveaux dans le but d'accumuler les connaissances et de fournir des outils d'apprentissage pour les autres composantes.

L'idée selon laquelle le perfectionnement est une activité permanente dans la carrière d'un gestionnaire, menée conjointement avec les ministères et la Commission de la fonction publique, a servi de fil conducteur entre les activités.

Bien que le Centre s'adresse aux gestionnaires de niveaux plus élevés, il veut également rejoindre par sa formation différents groupes de gestionnaires à des niveaux inférieurs afin de les perfectionner pour les besoins du service. Par exemple, le Centre forme les cadres intermédiaires par le biais du programme Cours et affectation de perfectionnement.

Un vaste éventail d'activités de perfectionnement a été offert dans tous les domaines durant la première année. Durant 1989, une moyenne de 275 gestionnaires ont participé à 15 activités par mois au Centre. Au total, plus de 3 200 gestionnaires ont participé à des activités au Centre, soit un nombre équivalent, à peu près, à la moitié des membres de la Catégorie de la gestion.

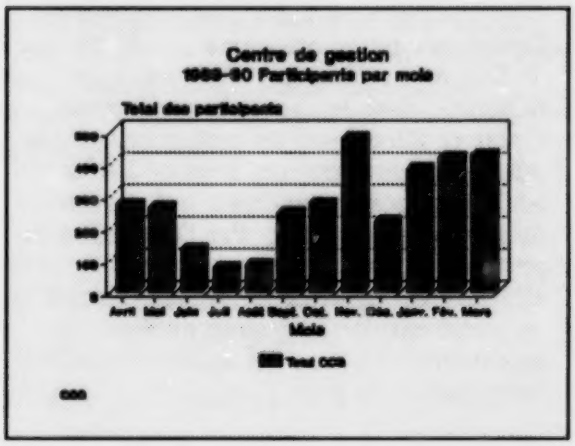
La création d'un nouvel organisme a entraîné des efforts administratifs importants. Le Centre étant situé sur deux campus, le défi de coordonner et de fournir des services de soutien communs est considérable. Le Centre a maintenant mis sur pied les services de Planification et d'évaluation globale, de personnel et des finances , et des services administratifs pour assurer une variété de services aux deux endroits.

Perfectionnement des cadres : une activité à long terme

- **Détermination et perfectionnement des compétences de gestion supérieure par les Cours et Affectation de perfectionnement.**
- **Orientation de la gestion et des catégories supérieures par les programmes d'orientation destinés aux cadres supérieurs, à la haute direction et aux sous-ministres adjoints.**
- **Élaboration de connaissances et de capacités particulières à la gestion par l'entremise de cours tel que Gestion des opérations régionales. Perfectionnement éventuel des titulaires de postes supérieurs par le programme de gestion avancé.**
- **Amélioration du rendement des gestionnaires en augmentant leurs connaissances des enjeux importants par le Programme de matières de gestion et séminaires, et par l'engagement des participants à la résolution des problèmes actuels.**

Le Centre est également entré dans l'ère des ordinateurs avec l'informatisation des deux campus. Un nouveau centre de documentation est en voie d'être créé au campus De La Salle et deviendra un modèle pour d'autres établissements de même qu'un instrument utile pour tous les gestionnaires. Nous avons également entamé une recherche sur de nouvelles méthodes d'apprentissage et certains membres du personnel étudient actuellement de près le potentiel des simulations assistées par ordinateur.

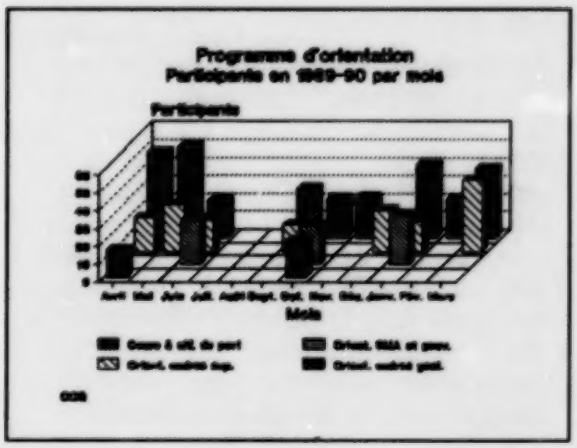
Le Centre envisage également la possibilité d'organiser des activités diverses. En collaboration avec la Chambre des communes, il a tenu une séance d'information à l'intention de nouveaux députés. Dans le but de répondre aux besoins pressants d'orienter la collectivité de la gestion supérieure vers les nouvelles tendances et les enjeux nouveaux dans la gestion de l'information, il a présenté en février 1990 une importante conférence d'une journée portant sur la technologie . Intitulée Expo-Forum, cette conférence a attiré près de 450 personnes en plus des activités régulières du Centre.



Le programme d'orientation

En 1989-1990, le Centre a poursuivi son programme accéléré d'orientation. Le programme principal comprend des cours en résidence d'une ou deux semaines pour les gestionnaires supérieurs, les cadres et les sous-ministres adjoints au campus de Touraine. Un aperçu du fonctionnement du gouvernement est également offert au milieu d'affaires et à d'autres participants du gouvernement dans le cadre du programme Échange Canada.

Le programme du Centre comporte également un élément de formation d'une durée de neuf semaines, dans le cadre du programme Cours et affectation de perfectionnement, offert aux gestionnaires intermédiaires qui veulent se porter candidats à des postes de gestion supérieure. Par l'entremise de ce cours et, par la suite, par des affectations, les participants apprennent les rudiments de la gestion publique supérieure. Le cour est également offert dans l'ouest du pays.



L'objectif général du programme d'orientation vise à assurer que les fonctionnaires nommés à la Catégorie de la gestion partagent une compréhension commune des organismes, des méthodes, des politiques, des traditions et des valeurs du gouvernement. Cette compréhension est augmentée et enrichie aux niveaux SM, EX et ADM et il est question d'offrir des cours d'orientation aux sous-ministres et aux chefs d'organisme.

Le programme d'orientation est structuré de façon à permettre les échanges d'idées et d'expériences avec d'autres cadres et d'autres professeurs venant du secteur public ou privé. Les participants ont également l'occasion de faire valoir leurs objectifs, leurs perspectives et leurs valeurs personnels durant le programme.

Les programmes d'orientation des cadres de gestion supérieure, des cadres de direction et des sous-ministres adjoints sont obligatoires pour tous les membres de la Catégorie de la gestion. La plupart des cadres suivent ces cours peu après leur nomination. Durant la première année de fonctionnement du Centre, des efforts supplémentaires ont été déployés pour augmenter le nombre de ceux et de celles bénéficiant de cette formation, réduisant ainsi la liste d'attente.

Les cours d'orientation offrent une occasion unique de puiser dans les connaissances et les compétences d'expériences antérieures de gestion. Les cours visent l'acquisition des connaissances, des attitudes et de l'esprit d'équipe, contrairement à l'acquisition de compétences dont il est essentiellement question dans les programmes de perfectionnement en gestion.

Programme d'orientation

- **Le milieu stratégique**
- **Le milieu de la gestion**
- **Responsabilité**
- **Gestion des ressources humaines**
- **Perfectionnement personnel**

En 1989-1990, le programme d'orientation a présenté deux cours CAP, 14 cours d'orientation pour les SM, 8 pour les EX et 1 pour les SMA. Deux Vues d'ensemble de l'administration fédérale ont été offertes aux nouveaux venus à la Catégoie de la gestion, qui arrivaient de l'extérieur de l'administration publique. Au total, quelque 515 gestionnaires ont participé à ce programme.

Perfectionnement en gestion

Élaborés afin de renforcer la qualité de la gestion et des services au public, ces cours réaffirment les valeurs et la culture administratives de l'administration publique. Ils servent également à combler des écarts entre les spécialistes et les généralistes, entre les points de vue national et régionaux.

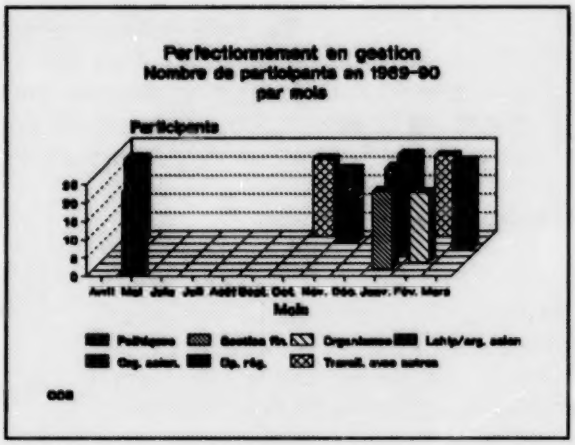
Cours de perfectionnement en gestion

- **Gestion financière**
- **Leadership et gestion à l'intention des scientifiques et des professionnels**
- **Gestion des opérations régionales**
- **Gestion de l'élaboration de politiques**
- **Gestion des organismes gouvernementaux**
- **Gestion des organismes scientifiques**
- **Travailler avec d'autres**

Les cours permettent une expérience d'apprentissage intensive axée sur une fonction, une compétence ou une situation de gestion particulière. Les cours, qui peuvent durer jusqu'à une semaine, sont facultatifs, habituellement offerts en résidence, au campus de Touraine ou ailleurs au Canada. Ils adoptent l'approche active et utilisent une grande variété de méthodes d'apprentissage.

Le travail d'élaboration de ces cours a débuté à l'automne 1988. Les premiers, sur l'élaboration de politiques sur la gestion des opérations régionales, ont été donnés au printemps de 1989. Les autres ont suivi à intervalles réguliers. Durant 1989-1990, quelque 225 gestionnaires ont participé à sept cours dans le cadre de ce programme.

Au moment de la planification initiale, le Centre avait choisi de s'attaquer à deux grandes difficultés du perfectionnement en gestion au gouvernement. Il voulait d'abord offrir de l'aide à plusieurs petits organismes qui devenaient un élément important de la société canadienne. Puis, il voulait assurer un perfectionnement adapté aux scientifiques et aux autres professionnels au sein du gouvernement.



Le Centre a atteint son premier objectif en présentant un cours sur la gestion des organismes gouvernementaux. Le cours pilote a été offert en février 1990 à 19 chefs d'organismes et il a été bien accueilli.

Le personnel chargé du perfectionnement en gestion a également élaboré des cours sur le leadership et la gestion à l'intention des scientifiques et des professionnels et sur la gestion des organismes scientifiques. Les cours ont été conçus pour offrir aux scientifiques expérimentés des compétences de gestion venant compléter leurs connaissances techniques. Les cours pilotes ont remporté beaucoup de succès et ils seront offerts à nouveau.

Matières de gestion et Séminaires

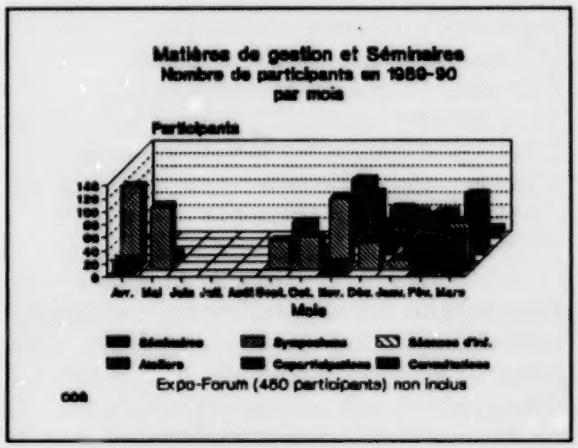
Administrées par le campus De La Salle, les activités de perfectionnement dans le cadre de ce programme sont également offertes au campus de Touraine et dans différentes villes au Canada. Elles traitent des changements et des problèmes qui intéressent les cadres de l'administration publique. Ces activités sont facultatives et de courte durée.

Thèmes	
I-	Le gestionnaire au sein d'un organisme performant
II-	La gestion du nouveau milieu de travail
III-	La gestion par la technologie à l'ère de l'information
IV-	Gérer avec une vision de l'avenir grâce à la créativité et à l'innovation
V-	La nature changeante de la gestion dans le secteur public.

Au cours de l'année 1989-1990, le programme Matières de gestion et séminaires a exploré cinq grands thèmes axés sur le gestionnaire au sein de l'organisme. Les comités consultatifs conseillent le Centre sur les problèmes propres à chacun de ces thèmes.

Les activités facultatives offertes dans chacun de ces domaines donnent aux cadres supérieurs l'occasion de partager expériences et pratiques excellentes, tout en se familiarisant, de façon active, avec les grands dossiers de l'administration publique.

Les activités du programme sont proposées sous forme de séminaires, de symposiums, de séances d'information, d'ateliers, de consultations et de co-participation. Dans le cadre de cette dernière forme d'activité, le Centre s'est associé au Niagara Institute on Crisis Management, à l'Institut public d'administration du Canada, à l'Association des cadres de la fonction publique et à l'Association canadienne de la gestion du personnel des services publics (ACGPSP), pour parrainer certains projets. Les membres de notre équipe ont également collaboré avec la Chambre des communes et ont présenté deux séances d'information à l'intention des nouveaux députés.



Afin de connaître les besoins de sa clientèle et de déterminer la meilleure façon d'y répondre, l'équipe du programme doit également se tenir au courant des derniers progrès en perfectionnement en gestion. Les membres de l'équipe peuvent ainsi répondre, de façon immédiate, à un besoin, pour ensuite soumettre le dossier à un autre programme où il sera analysé plus en profondeur. Cette collaboration nous a permis de déterminer que les séances de discussion à bâtons rompus, tenues au Centre tôt le matin, ou en fin d'après-midi, donnent aux gestionnaires l'occasion de discuter avec leurs pairs de problèmes d'actualité.

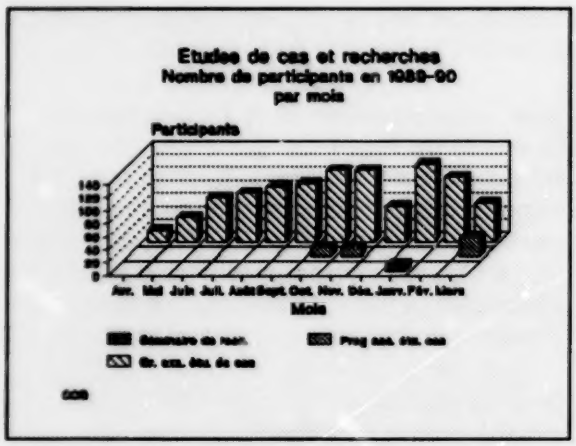
Au cours de la première année d'existence du programme, un total de 2 072 personnes ont participé à toute une gamme d'activités de courte durée, dont une séance d'information pour les députés et, en février 1990 une conférence d'envergure regroupant 425 participants. Les activités, au cours de cette année, incluaient des séminaires tel que: Gérer par la négociation, Les tendances et questions d'actualité de la technologie de l'information, La gestion du stress et de l'énergie personnelle dans le milieu de travail, Les communications avec les médias, Les relations patronales-syndicales dans le secteur public, La Charte canadienne des droits et libertés, Éthique et valeurs institutionnelles dans le secteur public et le Défi de l'environnement.

Études de cas

Les études de cas sont des sources de savoir et de renseignements auxquelles s'alimentent les programmes d'Orientation et de Perfectionnement.

Plus de 30 études de cas ont, à ce point, été terminées. Celles-ci font partie du matériel didactique des cours de Perfectionnement en gestion, des programmes d'Orientation et de Séminaires, ainsi que des programmes de perfectionnement d'autres ministères. Transports Canada, par exemple, les utilisent pour le perfectionnement de ses cadres supérieurs. Elles ont également servi à sélectionner les cadres supérieurs au sein des gouvernements fédéral et provinciaux.

Les études de cas ont été employées dans les cours de cycle supérieur, en administration par l'Université Carleton, l'Université d'Ottawa, l'Université Queen et l'Université Concordia à Montréal. L'Institut d'administration publique du Canada publie et distribue ces études à l'extérieur du gouvernement.



Tout au long de l'année, plus de 600 gestionnaires ont participé à l'heure du déjeuner, à des séances hebdomadaires, afin d'analyser et d'accepter les cas soumis. Ainsi, ils ont eu l'occasion de rencontrer leurs pairs et de travailler avec eux sur les problèmes de l'heure en gestion. Une des activités, le Programme d'associés d'études de cas, invite les gestionnaires à venir au Centre pour faire le point sur leurs propres expériences de gestion et les mettre en commun avec d'autres gestionnaires en élaborant des études de cas. Ces gestionnaires travaillent, alors, de concert avec le personnel du Centre à la rédaction de telles études et présentent ensuite celles-ci dans le cadre d'expériences de formation pour le Centre ou dans leur ministère.

La recherche

Le programme de recherche, mis sur pied en 1989, donne ses premiers résultats. Un calendrier de la recherche établissant les thèmes prioritaires pour l'année 1989-1990 a été dressé, après consultation de la collectivité de la gestion, des membres du corps professoral du Centre, ainsi que des cadres supérieurs de l'administration fédérale et des universitaires éminents qui forment le Comité consultatif de la recherche du centre canadien de gesion.

Calendrier de la recherche pour l'année 1989-1990

- **La gestion des restrictions économiques**
- **La gestion des ressources humaines**
- **La gestion de la capacité de réaction aux attentes des ministres et du service au public**
- **Les études sur l'administration publique**

Le Comité

Donald J. Savoie	Président Centre canadien de gestion
Ronald Bilodeau	Bureau du Conseil Privé
Fergus Chambers	Centre canadien de gestion
Barbara Darling	Revenu Canada Impôt
David J. Elkins	University of British Columbia
Al W. Johnson	Centre canadien de gestion
Henry Mintzberg	University McGill
Roland Parenteau	ÉNAP
Jean-Pierre Wallot	Archives nationales
Cynthia Williams	Centre canadien de gestion

Une fois le calendrier de la recherche établi, le Centre a invité les chercheurs universitaires canadiens à soumettre leurs propositions de recherche. Treize projets de recherche sont en cours. Une série de séminaires et de comptes rendus permettront la diffusion des résultats de ces projets. Notons que des fonctionnaires ont également manifesté leur désir de participer au programme de recherche du Centre; quatre de leurs projets sont présentement en cours.

Le Centre a aussi mis sur pied un programme de chercheurs invités. Deux universitaires éminents ont été nommés, à ce titre, pour effectuer des recherches, dont les résultats seront éventuellement publiés sur des sujets qui intéressent présentement les gestionnaires. Leur rôle est également de susciter des échanges d'idées entre les membres du corps professoral du Centre et entre ceux de l'administration publique et de la collectivité universitaire.

De plus, les membres du groupe de recherche ont préparé un bon nombre de communications destinées à des conférences nationales et internationales ou à des revues spécialisées. Parmi celles-ci se trouvent: Former des chefs pour le secteur public, à paraître sous peu dans l'Administration publique canadienne; Le Perfectionnement en gestion du secteur public: Esquisse comparative, à paraître sous peu dans une revue internationale; puis Les besoins des années 90 en gestion du secteur public: Point de vue canadien, en vue de la réunion annuelle de l'American Society for Public Administration.

Quelques projets de recherche

- **The Diffusion of Innovation in the Public Service.**
- **Les cabinets ministériels du gouvernement du Canada.**
- **Managing Policy Communities: Framework for Analysis.**
- **Le profil socio-professionnel des sous-ministres fédéraux (1867-1989).**

Réalisations

Voilà maintenant une année que le Centre fonctionne à plein temps et les membres de son personnel ont constaté l'existence de problèmes qui ne s'étaient pas posés auparavant. Si on avait une idée générale des besoins de formation des gestionnaires, il n'était pas facile de les démêler afin de définir des objectifs précis de formation. À la demande du Conseil de la formation du personnel, le Centre a entrepris d'étudier ce problème de façon globale. Le Secrétariat du Conseil du Trésor, la CFP et d'autres ministères lui prêtent main-forte.

Le Centre avait également une idée plutôt partielle du rôle des gestionnaires et de la façon de former ceux-ci. Il était donc nécessaire de déterminer, avec la plus grande précision possible, les compétences qui sont nécessaires en gestion. Au cours de l'année 1989-1990, la Commission de la fonction publique et le Conseil du Trésor ont élaboré un excellent profil du gestionnaire du secteur public. Le Centre a

comparé ce profil aux résultats d'une analyse des besoins, effectuée auprès de gestionnaires et un ensemble de compétences clé en gestion, a été arrêté.

Mais, c'est en constatant le manque de documentation sur l'administration publique que le Centre a pris conscience de son plus grand défi. Il existe, bien sûr, un grand nombre d'ouvrages en sciences politiques, ainsi qu'en analyse et en élaboration de politiques, qui traitent d'administration publique; ceux-ci ne couvrent cependant pas toutes les facettes du travail d'un gestionnaire. Les activités du Centre se voient donc limitées par l'absence de recherches dans d'autres domaines tels que la gestion financière, la gestion appliquée des ressources humaines ou encore la gestion de petits organismes.

Une de nos grandes priorités sera de remédier à ce manque de connaissances. C'est ce que notre Programme de recherche tente de faire, mais il faut faire davantage. Nous croyons qu'un pas serait fait dans cette direction si les gestionnaires présentaient leur travail au Centre pour qu'il soit analysé et, peut-être, publié, contribuant ainsi, personnellement, à augmenter la documentation traitant de la gestion au Canada.

Le Centre s'est également lancé dans une nouvelle entreprise. Tout au long de l'année, les membres du personnel ont ressenti les pressions énormes venant de l'extérieur de la fonction publique pour que les organismes et la façon de les exploiter changent rapidement. Les idées traditionnelles sur les méthodes de formation ne semblaient pas donner entière satisfaction. On a souvent signalé des changements de priorités et de besoins; le Centre a dû apprendre à rajuster son tir. Voilà qui explique en partie notre détermination à évoluer et à adapter nos structures et nos méthodes aux besoins nouveaux.

Découvertes

Nous avons fait au cours de l'année des découvertes intéressantes. La première, et peut-être la plus évidente, c'est que nous ne sommes pas seuls à vouloir un changement. Il y a, en fait, beaucoup d'enthousiasme à ce sujet. Le secteur privé nous a fortement encouragé dans cette voie, les universités et les écoles d'administration nous ont accordé tout leur appui.

La seconde découverte plus importante encore, est celle d'une volonté profonde de changement chez les gestionnaires de l'administration publique. Nous avons trouvé des appuis sur lesquels nous n'aurions pu compter il y a un an. Les hommes et les femmes que nous avons rencontrés ont partagé connaissances et aperçus d'une façon directe; ce qui n'aurait sans doute pas été possible il y a quelques années. En participant à plus d'une reprise à nos activités, les gestionnaires ont indiqué qu'ils voyaient le Centre comme un endroit où ils peuvent partager leurs expériences. Certains d'entre eux nous ont dit qu'ils appréciaient surtout de pouvoir déterminer, avec d'autres, ce qui constitue une réponse normale à des problèmes complexes de gestion.

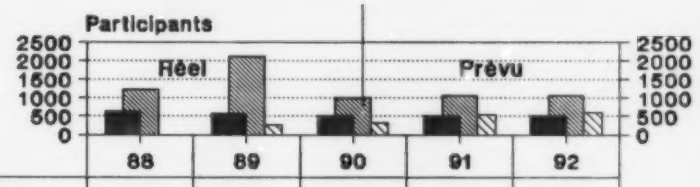
Défis

> **Le Premier ministre et le gouvernement nous ont donné à nous, cadres supérieurs de la fonction publique, l'occasion d'apporter des changements profonds et permanents. C'est notre responsabilité de mener à bien cette tâche.**
>
> **Paul M. Tellier**
> **Le 18 janvier 1990**

En plus des activités déjà en cours dans la fonction publique, nous croyons à l'émergence d'une cause commune de changement. Nous croyons qu'en tant qu'individus ou qu'en tant que gestionnaires voués à la fonction publique, nous trouverons en nous ce qu'il faut pour relever le défi lancé par le Premier ministre.

Il ne nous reste guère d'illusions à propos des défis. Nous avons peu de temps et beaucoup à faire. Le Centre, avec l'aide d'autres organismes, essaie de refaçonner et d'adapter un élément essentiel du tissu social du Canada, au rythme des gens qui forment cette société et qui s'adaptent aux exigences des réalités quotidiennes de la vie et des courants plus vastes qui agitent notre société.

Activités de formation et de perfectionnement
Participation par activité



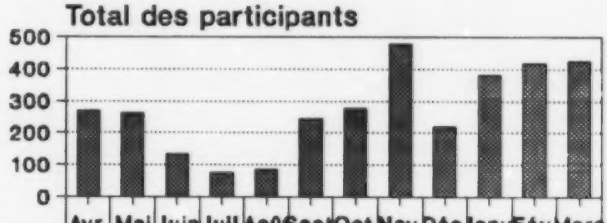
	88	89	90	91	92
Orientation	629	563	500	500	500
Séminaires	1220	2118	00	1080	1080
Perf. en gestion		267	320	540	620
Recherches		11	8	8	8
Études de cas		34	35	40	40

Année

Orientation Séminaires Perf. en gestion

CCG

Centre canadien de gestion
Participants en 1989-90 par mois



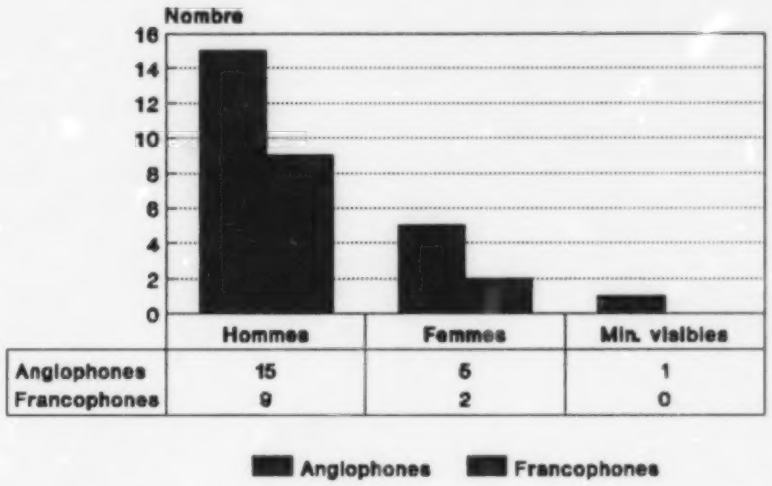
	Avr.	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Fév.	Mars
Perf. en gestion	23	23					21	20		69	41	24
Orientation	83	77	64			64	44	23	23	86	22	79
Études de cas & rech	18	38	68	75	85	90	125	125	55	130	100	90
Mat de gestion & sém	147	107				90	64	290	120	97	256	233
Total CCG	271	261	132	75	85	244	275	479	219	382	419	426

Mois

Total CCG

CCG

MEMBRES DU CORPS PROFESSORAL
REPRÉSENTATION

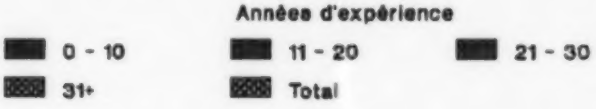


	Hommes	Femmes	Min. visibles
Anglophones	15	5	1
Francophones	9	2	0

CCG

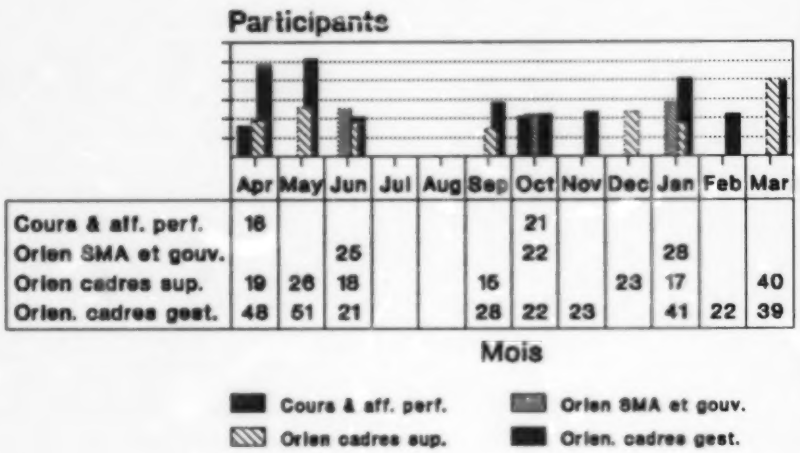
MEMBRES DU CORPS PROFESSORAL
GRADE UNIVERSITAIRE ET EXPÉRIENCE

	Doctorat	Maîtrise	Bacc. spécialisé	Bacc. général
0 - 10		1		
11 - 20	4	4	2	
21 - 30	1	7	2	2
31+	2	2	3	1
Total	7	14	7	3



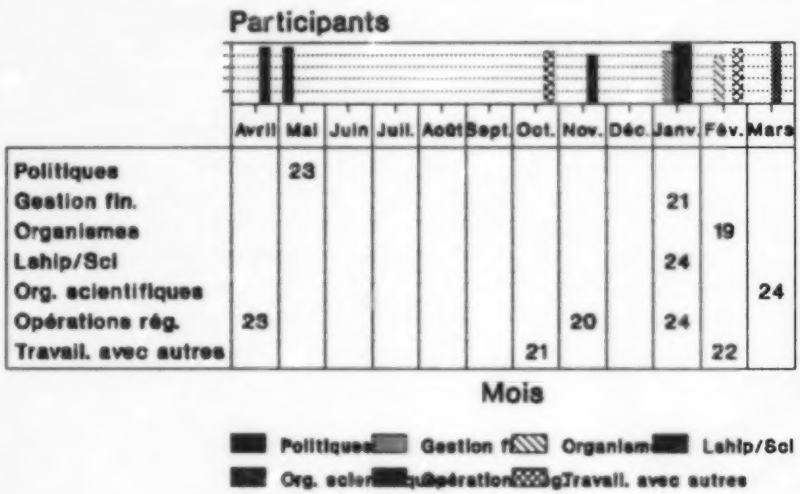
CCG

Programme d'orientation
Nombre de participants en 1989-90 par mois



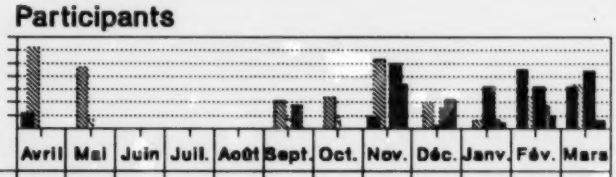
CCG

Perfectionnement en gestion
Participants en 1989-90 par mois



CCG

Matières de gestion et Séminaires
Participants en 1989-1990 par mois



	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Fév.	Mars
Séminaires	22							17			90	64
Symposiums	125	94				42	47	106	38	12	49	68
Séances d'info.		13				13	17					
Ateliers									5	63	63	89
Coparticipations						35		100	32	14	35	
Consultations								67	45	8	19	12

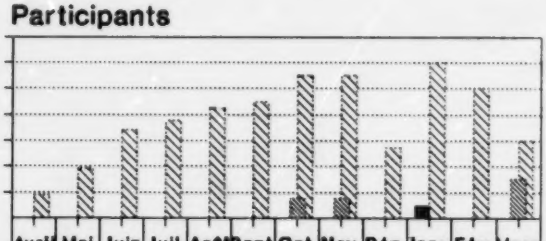
Mois

Séminaires · Symposiums · Séances d'info. · Ateliers · Coparticipation · Consultations

Expo Forum (450 Participants) not included

CCG

Études de cas et recherche
Participants en 1989-1990 par mois



	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept	Oct.	Nov.	Déc.	Janv	Fév.	Mars
Séminaires										10		
Prog. ass études cas							15	15				30
Gr examen études cas	18	38	68	75	85	90	110	110	55	120	100	60

Mois

Séminaires · Prog. ass études cas · Gr examen études cas

CCG

CANADIAN CENTRE
FOR MANAGEMENT
DEVELOPMENT

The Principal's Report
1989-1990

Canada

THE PRINCIPAL'S REPORT

THE ANNUAL REPORT OF THE PRINCIPAL OF THE CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT TO THE CHAIRMAN AND MEMBERS OF THE BOARD OF GOVERNORS

1989 - 1990: STARTING UP

July 1990

90-06761/

Table of Contents

Pressures on Public Management 1

What Went Before 2

Changing Times 2

An Emphasis on Management Development 3

Birth 4

Our Early Hopes 5

Legislation 5

Consulting with Others 6

The Evolving Concept 7

Activities in the First Year 8

The Orientation Program 10

Management Development 11

Management Issues and Seminars 13

Case Studies 14

Research 15

Realizations 16

Discoveries 17

Challenges 17

Annex A: Statistics 18

ANNUAL REPORT

This is the first Annual Report of the Canadian Centre for Management Development. After a transition period, the Centre has now completed one year of full-time operations. This report is a welcome opportunity to review the experience and highlight the challenges and opportunities that lie ahead.

Pressures on Public Management

In recent years there has been a surge of interest in public management across the industrialized world. As in Canada, many western industrialized countries have started new initiatives to improve public management. Some existing programs are being re-examined. The radical changes in eastern Europe have also forced a re-examination of the role of the public manager in re-emergent democracies. In June 1989, the Organization for Economic Co-operation and Development reported that "management development has become a matter of growing concern for the public service, particularly senior managers".

The forces which generate this are legion and come from every corner of the political arena. They include well-known realities such as changing social values and expectations, and a growing conviction that scarce resources must be marshalled more efficiently to achieve specific results.

"It's more than the liberal task now to defend the system. It is also the task that the system be better administered ... It is far more important now to improve the operation than enlarge and increase its scope. This must be the direction of our major effort."

John Kenneth Galbraith
1986

As governments move to see their operations managed as opposed to administered, they are looking for ways to improve their managers' skills. The long-term effect of pressures on public managers is such that there is also a need for a renewed sense of pride and purpose within the profession. The challenge is viewed as strengthening the internal culture of public institutions and this is a process which can only start at home.

Canada has started to meet these challenges with the creation of the Canadian Centre for Management Development. The Centre is a new agency, operating at some arm's length from Government, with a mandate to help improve management in the Canadian public service.

What Went Before

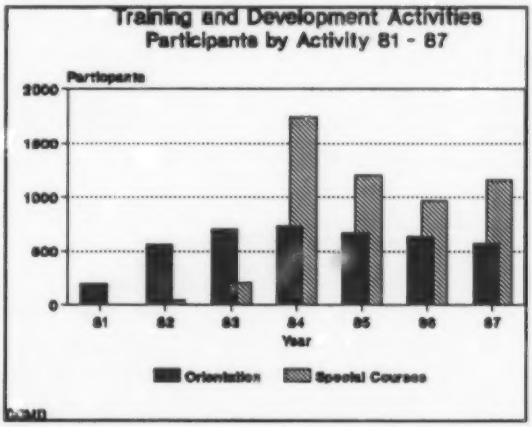
The story of management development in the public service stretches back to the 1970s. Several themes are identifiable, including changes in how knowledge and skill needs are identified and transferred.

Approaches to Learning

1970 -	**Learning from an expert teaching source**
1980 -	**Learning by sharing past experiences with peers**
1990 -	**Action learning with peers**

The changes were spurred on by events like the reports of the Lambert Royal Commission on Financial Management and Accountability and the d'Avignon Committee on Personnel Management. They resulted in a broader focus on training and development, the creation of the management category, and a changing view of how managers are prepared. Individual departments and agencies such as the Public Service Commission made major contributions to improved management capacities.

The Centre's forerunner was the Centre for Executive Development (CEDT) at Touraine, Quebec. A component of the Public Service Commission, CEDT was created to respond to the development needs of the new management category. The initial emphasis was on skill development. In the early 1980s, an orientation component was added which became a major focus.



CEDT made a contribution to improved management in the federal government. Drawing on its own experience and that of others, the faculty developed core assumptions about management development which are still in use.

From 1981 to 1988, CEDT worked with an annual average of 1581 managers to improve knowledge of government operations and enhance abilities in specific areas.

Changing Times

In the mid-80s, it became apparent that massive changes were sweeping through the public service. In the face of a new economic reality about restraint and smaller government, the growing disenchantment with public

management generally, and with the prospect of fewer career opportunities, morale declined.

The combined effects of the Charter, Parliamentary Reform, Access Legislation, and the rise of interest groups, changed the manager's job in several new dimensions. The profile of the public service is changing and will produce a much different work force at the end of the century. We are moving rapidly toward a management environment characterized by diversity in background, culture and language. The changes required in leadership and management are profound.

We need a cadre of managers:

- **Who fully understand the nature of Canada and its Government.**
- **Who have a fairly consistent view of the principles and values which should govern how we manage in a diverse working environment.**
- **Who have an informed knowledge of the Government's priorities both generally and for their own organizations.**
- **Who are capable of taking initiatives, setting priorities, making decisions, and showing leadership within their own spheres.**
- **Who are given the flexibility and resources to get the job done.**

The age profile is also changing. In December 1989, the average age of entry-level managers in senior categories was 47.3. That of the most senior was 51.6. The average age of Deputy Ministers was 49. This flat age profile suggests several problems. How to maintain job satisfaction with few promotion incentives, how to deal with a potential exodus of many experienced managers at the start of the next millennium, and how to compete with industry for the best of a declining work force.

An Emphasis on Management Development

Through reflection and discussion, the Government is meeting the challenge with a broad program of renewal. CCMD will play an important role in this by acting as a place where people and ideas can come together and grow.

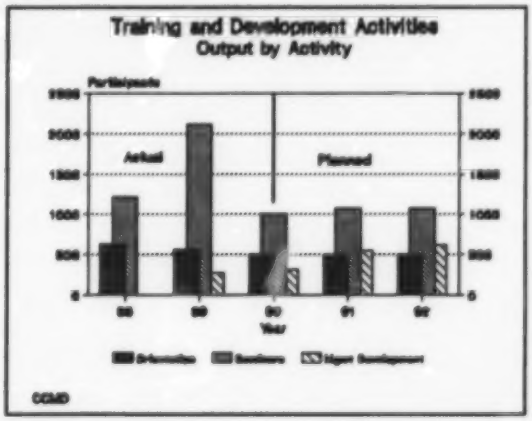
In essence, the Government's four-part renewal program is aimed at de-regulating the managerial environment, improving communications, rebuilding pride and confidence in public service, and enriching our training and development programs. It is primarily, but not exclusively, in this latter area where CCMD will meet the Government's commitment to preserving and enhancing the knowledge, skills and traditions of public management.

Birth

> **"The Centre's principal purpose will be to enhance public sector management capacities and to develop and promote a strong corporate culture in the federal public service.**
>
> **Our vision is a credible national, world-class centre of excellence in teaching and research into public sector management"**
>
> **The Hon. Don Mazankowski**
> **Toronto, Ontario**
> **April 14th, 1988**

Although CCMD was formally announced by the Prime Minister and the Deputy Prime Minister on April 14th, 1988, the genesis of such an initiative goes back a number of years and involved people both within and outside government.

For example, Jean-Robert Gauthier, the Member of Parliament for Ottawa-Vanier had been actively promoting the establishment of such a Centre and had introduced a Private Member's Bill to this effect in 1977. Similarly, the Public Policy Forum had lent its public support for improved development within the public service. These efforts, together with internal discussions in 1986 and 1987, led to the decision by the Government to create the Centre.



Under the direction of the Deputy Prime Minister, a CCMD Implementation Team was formed in the spring of 1988. Work began on the complex business of starting a new organization, while simultaneously building on the strengths of the Centre for Executive Development, now a component of CCMD.

An Implementation Plan was prepared and work started on a broad range of fronts. An Order-in-Council was approved on August 11th, 1988, and a Treasury Board Submission provided interim funding. CCMD moved from the Privy Council Office to its own downtown campus at the De La Salle Academy in September 1988. Throughout that fall, extensive consultations were held with managers in the public service, Canadian universities, the private sector, and management institutions in other countries, while CCMD moved forward as quickly as possible to establish itself.

During this time the Touraine Campus continued to provide a full range of orientation courses. All existing courses were evaluated and revised where necessary, eliminated, or replaced. In January 1989, the first Seminar produced by CCMD's De La Salle Campus was held. This was followed by new courses in a variety of subjects.

Our Early Hopes

The hope was that CCMD would be a place that managers would come to see as their own, where they would come into contact with ideas, knowledge and shared experience, and leave to provide better service to the public.

CCMD's basic objective is to make a strong improvement in the quality of government. It seeks to combine seasoned Canadian university faculty with the cumulative experience of the senior management community. CCMD's teaching and research staff are selected with this in mind.

The initial emphasis in developing CCMD's program is based on management and service. The intention is to build a sense of history, and an understanding of the ethics and diversity of public service.

The Original Assumptions

- **Experience Counts - To be credible with experienced managers, you must have managed.**
- **Knowledge is Essential - Experience is complemented by deep and broad knowledge of government and management.**
- **Research is Imperative - Through critical investigation we will capture relevant experience.**
- **The Teaching Environment is a Learning Environment - We share experience among ourselves. There is no single right answer or one sole source of wisdom.**
- **Continuity is Critical - We represent the aggregate experience of many years and situations. It is essential that this be recorded and handed on.**

It is important for managers to understand the need to lead the organization in the fullest sense, in addition to managing in a constrained administrative environment. This can only be accomplished through a complete understanding of how the government works and the nature of the forces impinging on it.

Managers also have to communicate their intentions clearly and with some precision. They have to form and maintain a management team consisting of women and men with different talents and skills. The emphasis in the Centre's programs is on judgment, clarity and sensitivity, integration and timing.

Legislation

Pending passage of the legislation, the Centre's initial mandate was set by Order-in-Council PC 1988-1669 on August 11th, 1988. This designated the Centre as a Department for the purposes of the Financial Administration Act.

On June 27th, 1989, Bill C-34 was introduced in Parliament. The mandate set out in the Bill (as amended in the Legislative Committee) requires CCMD to encourage pride and excellence in the public service, to provide skills

and knowledge, to conduct research, to act as a focal point for public management issues, and to encourage and support the creation of a public service reflecting the diversity of Canadian society.

The Act establishes the Centre as a departmental corporation. It will be responsible to a Board of Governors, drawn equally from both the public and private sectors. The Clerk of the Privy Council is the Chairman. Other public sector representatives include the Secretary of the Treasury Board, the Chairman of the Public Service Commission, and the CCMD Principal as ex-officio members.

The CCMD Board of Governors

Mr. Paul Tellier	**Chairman**
Dr. Peter Aucoin	**Member**
Mr. James. T. Black	**Member**
Mrs. M. Catley-Carlson	**Member**
M. Claude Castonguay	**Member**
Mr. D. Bevis Dewar	**Member**
Mr. Bud Johnston	**Member**
Mr. Earl Joudrie	**Member**
Dr. Peter Meekison	**Member**
Ms. Jennifer McQueen	**Member**
M. Pierre Gravelle	**Member**
Dr. Rick Roskin	**Member**
Mr. Ian D. Clark	**ex officio**
Mme Huguette Labelle	**ex officio**
Mr. John L. Manion	**ex officio**

Consulting with Others

With the mandate and these early hopes in mind, CCMD had a commitment to speak with managers. To be credible, it was important to know what they thought was important and what their needs were. To ensure this approach was sustained, continuing consultation was built into the design process. Over twenty departmental management committees have been briefed on activities at the Centre. Working with Treasury Board, CCMD also recently led a major analysis of the training needs of public service managers. The information from this analysis, which will be updated periodically, will be the basis of CCMD's plans and operations in the future.

Although CCMD would be working largely with unique public management issues, it was important to consult other institutions with similar missions and functions and, where possible, benefit from their experience. Contacts were initiated with national training institutions in the United Kingdom, France and the United States as well as such well-known centres of managerial excellence as IBM, the University of Western Ontario, l'École nationale d'administration publique, and the Harvard Business School. The Centre is developing continuing relationships with the private sector through liaison and interchange. We have also established connections through visits, contracts and rotations with the graduate schools of management and administration across Canada. Our annual briefing for faculty from these schools continues to be well received.

This consultation has recently borne fruit with the development of a Memorandum of Understanding between CCMD and l'ÉNAP providing for

co-operation and support with provincial training institutions. Other federal training institutions have been made a strong feature of CCMD's operations. The Centre has developed an agreement with the Institute of Public Administration of Canada to publish the Centre's Case Studies. CCMD has also provided support to the Association of Professional Executives to help foster channels of communication. Within the public service, the Centre has contributed to the work of Public Service 2000 task forces to exert a general influence over the shape of the public service at the start of the next millennium.

The Evolving Concept

Building on the traditions and strengths of the past and the emerging understanding of the challenges now before the public service, the Centre is evolving into a dynamic agent of constructive change.

Although many may see CCMD as primarily a teaching and research institution, it will be more than that. It will offer more than courses and seminars. The Centre sees itself as a place where managers can come together to create and exchange knowledge with each other and with the best that business and the universities have to offer. Further, it will seek to explore the limits of managerial knowledge and technology.

An Example

The 5th Edition of the National Atlas of Canada is being developed by the Department of Energy, Mines and Resources in electronic form. This will radically increase its potential use in solving policy problems through the applied use of geographic and statistical data. The problem is, how to diffuse the knowledge of this capability through the government management community which could use it.

Working with EMR and Statistics Canada, CCMD could create opportunities for the creators and users of the information to come together in ways which are applicable to current problems. Meeting in small seminars with expert facilitators, senior managers could work with this information to develop fresh insights on their own department's major issues.

This is not to diminish what has gone before, for without it the Centre could not have made the necessary transition from traditional teaching to action learning with peers. CCMD will always be involved in the structured transfer of knowledge to some extent. But increasingly, CCMD will be a change agent, catalyst and facilitator.

CCMD is not a static organization. It is evolving away from passive concepts. The challenges before governments require broad-front and flexible responses. The Centre's role is seen as one which mobilizes and brings different elements of the public management community to bear on difficult and rapidly changing problems facing Canada.

The Centre's management philosophy is to be itself a model of organization and management. It will strive to provide equality of access and opportunity which reflects the diverse population of Canada. This begins with

high-quality staff, facilities and technology.

The Centre's approach to learning follows the action learning concept, in which managers work in a shared and equal learning environment to create practical solutions to real or anticipated problems.

The Centre's Values

- **An understanding of needs.**
- **Continuing consultation.**
- **Open evaluation and assessment.**
- **Respect for tradition, not artifice.**
- **Regard for diversity.**
- **A bias for positive outward action.**
- **Freedom to think and take risks.**

CCMD's approach is peer-driven, based on the certainty that there is no single solution or source of wisdom. The Centre's programs actively promote employment equity and encourage participation by all senior public service managers. In CCMD's rich environment, managers will share knowledge, skills and experience, and work in the context of current research and pertinent frameworks.

Activities in the First Year

The original implementation plan called for CCMD to evolve along five related "product" lines, three of which were operational in nature. These were Orientation, Management Issues and Seminars, and Management Development. Case Studies and Research were intended to act as a feed of past experience, tacit knowledge, and new ideas and concepts to build knowledge and provide learning instruments for the other streams.

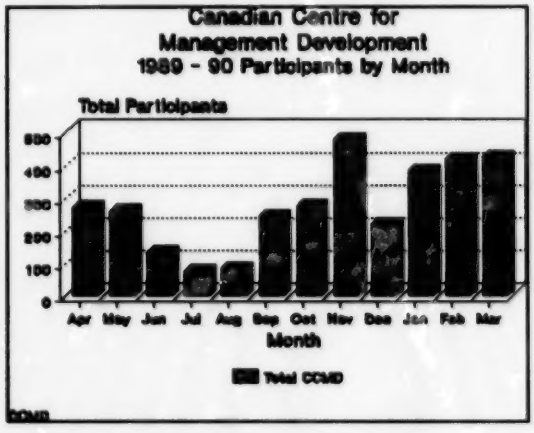
The activities were linked by a view that management development was a continuous process throughout a manager's career, conducted in partnership with departments and the Public Service Commission. While CCMD is oriented toward management at the more advanced levels, it is also involved in training various groups of managers below the senior management level who are being developed to meet service-wide needs. As an example, CCMD provides training to middle managers in the Career Assignment Program (CAP).

Management Development: A Career-Long Process

- **Identification and development of senior management skills through the Career Assignment Program.**
- **Orientation to the Management and Executive Categories through the Senior Management, Executive and Assistant Deputy Minister Orientation Programs.**
- **Development of specific managerial knowledge and skills through courses such as Managing Regional Operations. Eventual development for the most senior positions through the Advanced Management Program.**
- **Improving performance of managers by increasing awareness of topical issues through the Management Issues and Seminars Program, and engaging participants in the resolution of current problems.**

A broad range of developmental activities was completed in all areas during the first year. During 1989, an average of 275 managers participated in 15 events each month at CCMD. In total, over 3,200 managers participated in CCMD activities, a number equivalent to about half of the management category.

Setting up a new institution required substantial administrative effort. CCMD is located in two campuses and the challenge of coordinating and providing common support services has been considerable. The Centre has now established Corporate Planning and Evaluation, and Personnel, Financial Management, and Administrative functions to serve a broad range of needs in both locations.



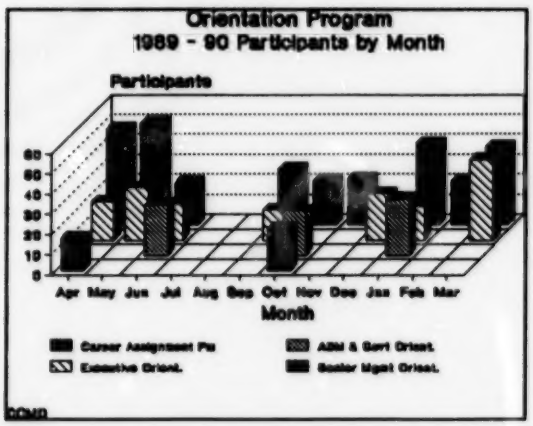
CCMD has also begun to move energetically into the information age with the computerization of both campuses. A new Documentation Centre is being created at the De La Salle Campus which will become a model for other institutions and a tool available for any manager to use. Research was also

started on new learning methods and staff have explored extensively the potential of computer-based simulations.

The Centre also explored different types of events. CCMD worked with the House of Commons to provide a briefing session for new members. In response to a need to orient the senior management community to new trends and issues in information management, the Centre held a major one-day conference on technology in February of 1990. Called Expo-Forum, it attracted about 450 people over and above the regular CCMD offerings.

The Orientation Program

In 1989 - 90, CCMD continued with an accelerated orientation program. The main program consisted of two- and one-week residential courses for Senior Managers, Executives, and Assistant Deputy Ministers at the Touraine Campus. An overview of government operations is also offered to business and other government participants in the Canada Interchange Program.



As part of the program, the Centre also offers the nine-week educational component of the Career Assignment Program (CAP) to middle managers who want to become candidates for senior management positions. Throughout the course, and later on job assignments, CAP participants are taught the fundamentals of senior public management. The CAP course is also offered in western Canada.

The overall objective of the Orientation program is to ensure that officers appointed to the management category share a common understanding of government institutions, processes, policies, traditions and values. This understanding is added to and enriched at the SM, EX and ADM levels, and plans are under way to provide orientation courses for Deputy Ministers and Heads of Agencies.

The Orientation program is structured to allow exchanges of ideas and experiences with other executives and faculty from both the public and the private sector. Participants also have an opportunity to reflect on their personal goals, values and perspectives during the program.

The Senior Management (SMO), Executive (EXO) and Assistant Deputy Minister (ADMO) Orientation programs are required for each member of the management category. Most managers take these courses soon after appointment. During the Centre's first year of operation, an extra effort has been

made to increase the number of managers taking this training and reduce a backlog.

The orientation courses offer a unique opportunity to build on the knowledge and expertise already acquired through previous managerial experience. The courses focus on the acquisition of knowledge, attitude and esprit de corps, as opposed to the acquisition of skills provided for mainly in the Management Development Programs.

Orientation Curriculum

- **The Strategic Environment**
- **The Management Milieu**
- **Accountability**
- **Human Resource Management**
- **Personal Development**

In 1989 - 90, the Orientation Program conducted 2 CAP courses, 14 SMO, 8 EXO, and 1 ADMO courses. Two Overviews of Government were also provided to new entrants to the management category from outside the public service. In total, some 515 managers participated in this program.

Management Development

Developed to strengthen the quality of management and service to the public, these courses reinforce the values and corporate culture of the public service. They also bridge the gap between specialist and generalist, and national and regional viewpoints.

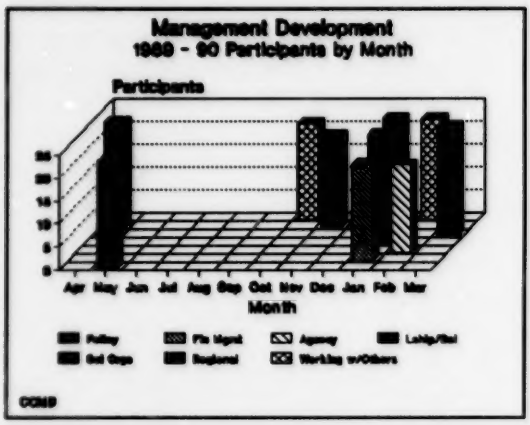
Management Development Courses

- **Financial Management**
- **Leadership and Management for Scientists and Professionals**
- **Managing Regional Operations**
- **Managing Policy Development**
- **Managing Government Agencies**
- **Managing Scientific Organizations**
- **Working with Others**

The courses provide an intensive learning experience focused on a particular function, skill or management situation. The courses which are up to one week in duration are optional, usually residential, and are offered at the Touraine Campus or elsewhere in Canada. They are "action" learning oriented and use a wide range of learning methods.

Development work on the courses started in the fall of 1988. The first courses on Policy Development and on Managing Regional Operations were offered in the spring of 1989. Others have followed at regular intervals. During 1989 - 90, some 225 managers participated in 7 courses in this program.

In initial planning, CCMD was determined to address two major shortfalls in management development in government. The first was providing assistance to the many small agencies that have become an important element of Canadian society. The second was providing some tailored development to scientists and other professionals within government.



The Centre has filled the first need with a course on "Managing Government Agencies". The pilot course was held in February 1990, for 19 Heads of Agencies and it was well received.

Management Development staff also developed courses on Leadership and Management for Scientists and Professionals, and on Managing Scientific Organizations. The courses were designed to provide senior scientists with management skills to complement their technical skills. The pilot versions of both courses were successful and they will be continued.

Management Issues and Seminars

Based in the De La Salle Campus, but operating on both campuses and across Canada, this program offered short activities of a non-mandatory and developmental nature as a fast response to trends and issues of importance to public service managers.

Management Issues and Seminars in 1989 - 90 pursued five basic themes which focus on the manager in an organization. Consultative Committees provide advice to the Centre on issues in each area.

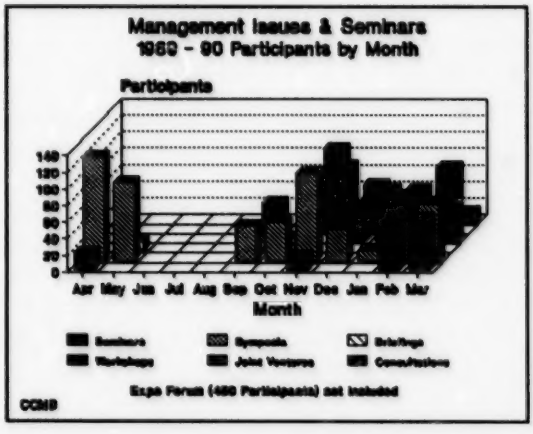
Theme Areas

. Theme I	The Manager in a Well-Functioning Organization.
. Theme II	Managing the New Working Environment
. Theme III	Managing through Technology in the Information Age
. Theme IV	Managing into the Future through Creativity and Innovation.
. Theme V	The Changing Nature of Public Sector Management

Optional activities in each area give senior managers opportunities to share unique experiences and best practices and engage in action learning on topics of importance to the public service.

The program takes the form of seminars, symposia, briefings, workshops, consultations or joint ventures. In this latter area the Centre has co-sponsored events with the Niagara Institute on Crisis Management, the Institute of Public Administration of Canada, the Association of Professional Executives, and the Canadian Public Personnel Management Association (CPPMA). Staff have also been involved with the House of Commons and have provided two briefings for new Members.

The program also has a role in identifying new developments in management development. It is seen as a way to learn about the clientele's needs and determine the most appropriate response to them. Through these activities, Issues and Seminars staff can meet an early need, and then transfer it to other CCMD Programs for more in-depth work. Working in this way, the program has determined that fora such as the popular early morning or late afternoon "Armchair" sessions provide



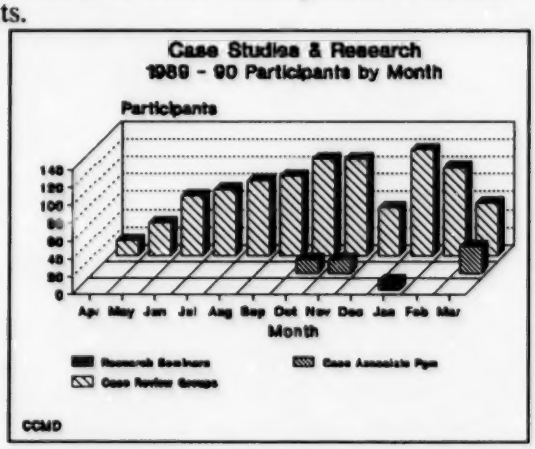
managers with an opportunity to come to the Centre and discuss current issues with their peers.

During its first year of operation, this program involved a total of 2,072 participants in a variety of short activities, including a briefing for new Members of Parliament and a major conference for 425 in February 1990. Activities included seminars such as that on Managing through Negotiations, Trends and Issues in Information Technology, Managing Stress and Personal Energy, Communicating with the Media, Labour Management Relations, the Canadian Charter of Rights and Freedoms, Ethics and Corporate Values in the Public Sector, and the Environment as a Challenge.

Case Studies

Case Studies act as sources of information and knowledge to feed the Orientation and Development learning streams.

The Centre's Case Program has now completed over 30 cases. To date, CCMD's cases have been used in all new Management Development courses, in some Orientation and Seminar Programs, and in development programs in other departments such as the Transport Canada Senior Management Course. They have also been used in senior management selection in the federal and provincial governments.



CCMD's cases have also been used in graduate management education programs at Carleton University, University of Ottawa, Queen's University, and at Concordia University in Montreal. They are published and distributed outside government by the Institute of Public Administration of Canada.

Throughout the year, over 600 managers were involved in weekly lunch-time sessions to review and validate the cases. In the process, they had an opportunity to meet with their peers and work on current management problems. The Case Program has also started an initiative designed to bring managers into the Centre to develop and share their own management experiences with others via the case method. Called the Case Associates Program, it involves managers working with the Centre's staff to write and teach case studies on behalf of CCMD, and within their own department.

Research

The Research Program, established in 1989, is starting to produce results. A Research Agenda identifying priority research themes for 1989 - 90 was prepared in consultation with the management community, CCMD faculty, and the Centre's Research Advisory Committee composed of leading academics and public servants.

The Research Agenda was the basis for a Call for Proposals to universities across Canada. As a result, thirteen research projects are currently under way by members of the academic community. The results of these projects will be made available through a series of research seminars, and summaries of the findings will be distributed widely. As well, public servants are also expressing an interest in undertaking research studies at CCMD; four such studies are currently in progress.

The CCMD Research Advisory Committee

Donald J. Savoie	**Chairman CCMD**
Ronald Bilodeau	**Privy Council Office**
Fergus Chambers	**CCMD**
Barbara Darling	**Revenue Canada (Taxation)**
David J. Elkins	**University of British Columbia**
Al W. Johnson	**CCMD**
Henry Mintzberg	**McGill University**
Roland Parenteau	**ÉNAP**
Jean-Pierre Wallot	**National Archives**
Cynthia Williams	**CCMD**

The Centre has also established a Research Fellows program. Two distinguished Fellows have been appointed to work on book-length projects of current interest and to stimulate an exchange of ideas among CCMD faculty and between the public service and the university community.

In addition, members of the Research group have produced a number of papers for delivery at national and international conferences and for publication in leading journals. Titles include "Developing Leaders for the Public Sector" (forthcoming in Canadian Public Administration, "Public Management Development: A Comparative Perspective" (forthcoming in an international journal), and "Public Management Needs for the 90s: A Canadian Perspective" prepared for delivery at the Annual Conference of the American Society for Public Administration.

Some Research Projects

- **The Diffusion of Innovation in the Public Service.**
- **Les cabinets ministériels du gouvernement du Canada.**
- **Managing Policy Communities: Framework for Analysis.**
- **Le profil socio-professionnel des sous-ministres fédéraux (1867 - 1989).**

Realizations

During the first year of full-time operation, the Centre became aware of some previously unknown issues. While it had a good idea of the broad developmental needs of managers, it was difficult to disassemble them into precise learning objectives. This issue is being clarified through a comprehensive focus group exercise undertaken by CCMD at the request of the Staff Training Council, and assisted by the Treasury Board Secretariat, the PSC, and other departments.

The Centre also had an incomplete appreciation of the manager's job, and of how managers are developed. It was necessary to determine, with reasonable precision, which management competencies were necessary. During 1989 - 90, the Public Service Commission and the Treasury Board did excellent work in developing "The Profile of the Public Service Manager". CCMD tested this with managers through the needs analysis exercise and a core set of managerial competencies has evolved.

Perhaps the most challenging realization was the knowledge that there is little published work on public management. The extensive literature on political science, policy development and analysis has been documented as part of the public management job. But the Centre has come to appreciate that this is only one element of what managers actually do. There remain other areas, for example, financial management, applied human resource management, or the management of small agencies, where the absence of research constrains the Centre's ability.

A major priority will be to find ways to "fill in the gaps" in the knowledge of our jobs. This is being addressed in part through the Centre's research program, but more needs to be done. Part of the remedy lies in the view of the Centre as a place where managers can bring their own work for review and, perhaps, publication as a personal contribution to an important aspect of Canadian management literature.

The Centre has embarked on a new enterprise. Throughout the year, staff were conscious of a fast-paced and immense pressure from the environment for a different kind of organization and a changed way of operating. Traditional views of how to deliver development did not seem to be wholly satisfactory. Changes in priorities and needs were signalled frequently and the Centre had to learn to shoot at a moving target. This is in part a reason for its determination to evolve and adapt its structures and processes to meet new needs.

Discoveries

The Centre made a number of welcome discoveries during the year. The first, and perhaps most obvious, is that it is not alone in wanting change. There is widespread enthusiasm for the task at hand. The private sector has leant encouragement and CCMD received the support of the universities and schools of management.

Most importantly, the Centre discovered a deep pool of good will among public managers. Doors have been opened which could not have been anticipated a year ago. Men and women have shared knowledge and insight in a forthright way which might not have been possible several years ago. Repeat participation rates in events indicate that managers see the Centre as a place where they can come and share their experience with others. Some have told us that a major attraction is the ability to come together to determine what constitutes a normal response to complex management situations.

Challenges

Combined with other activities now under way in the public service, CCMD believes that a common cause for change may be emerging. Our view is that the challenge explained by the Prime Minister can and will be met within ourselves and by managers acting as a group dedicated to public service.

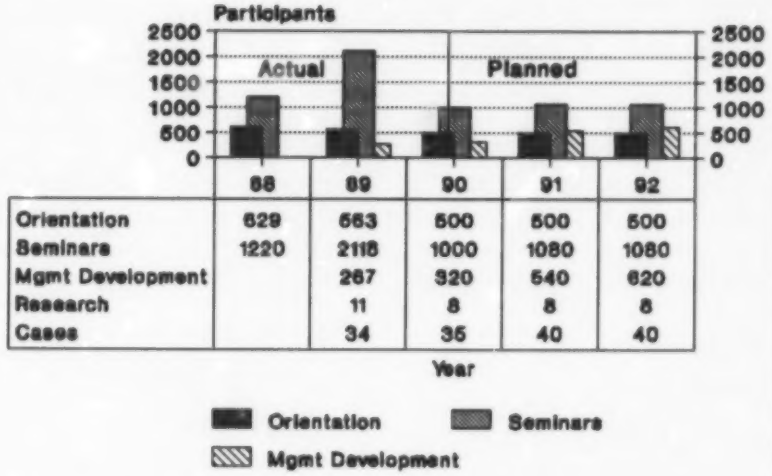
The Prime Minister and the Government have given us, the senior managers of the Public Service, the opportunity to bring about real and lasting change. It is our responsibility to use this opportunity to full effect.

Paul M. Tellier
January 18th, 1990

There remain few illusions about the challenges. The time is short and there is work to do. With others, the Centre is trying to reform and adapt an essential element of the fabric of Canada, as the people within the element themselves change to reflect the daily realities of life and the broader currents of Canadian society.

STATISTICAL SUMMARY

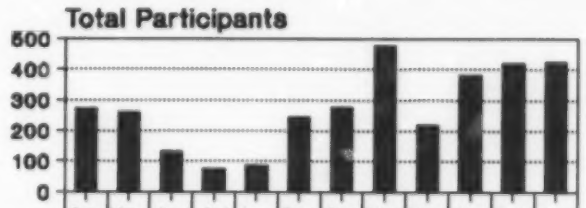
Training and Development Activities
Output by Activity



	88	89	90	91	92
Orientation	629	663	600	600	600
Seminars	1220	2116	1000	1080	1080
Mgmt Development		267	320	540	620
Research		11	8	8	8
Cases		34	35	40	40

CCMD

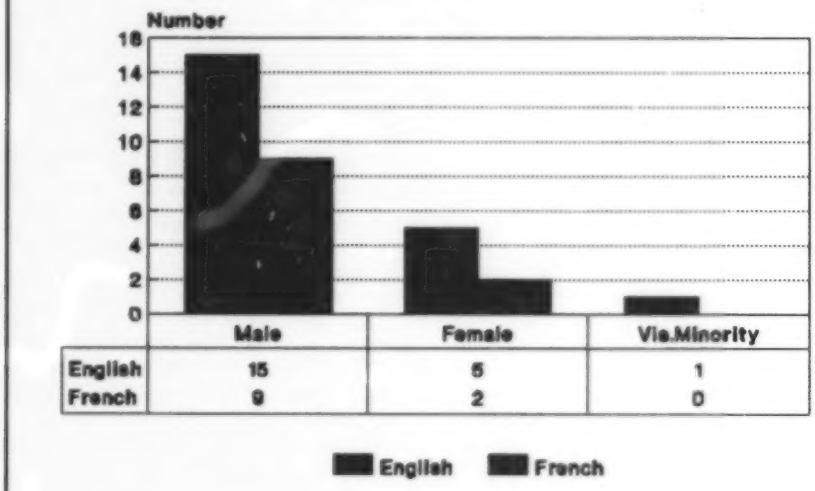
Centre for Management Development
1989 - 90 Participants by Month



	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar
Management Develop.	23	23					21	20		69	41	24
Orientation	83	77	64			64	44	23	23	88	22	79
Cases & Research	18	38	68	75	85	90	125	125	55	130	100	90
Mgmt Issues & Sem.	147	107				90	64	290	120	97	256	233
Total CCMD	271	261	132	75	85	244	275	479	219	382	419	426

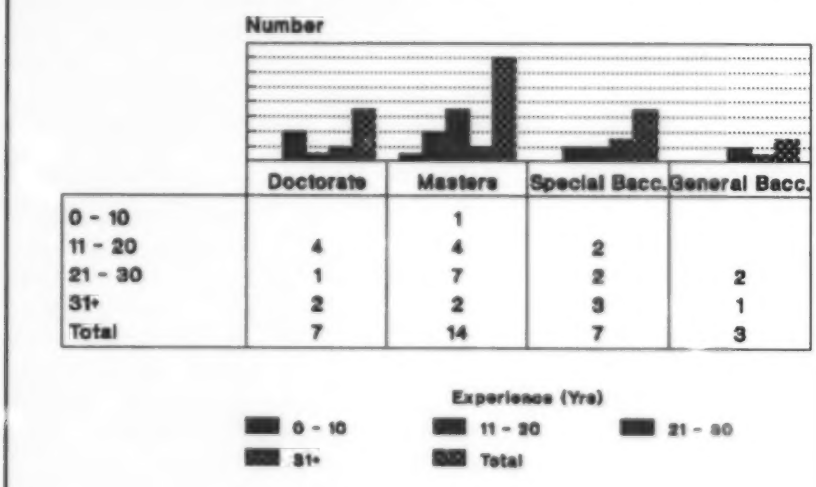
CCMD

CCMD FACULTY MEMBERS REPRESENTATION



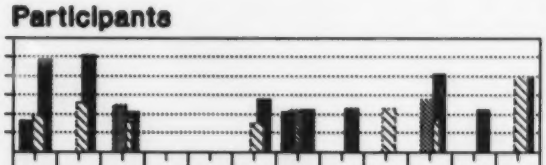
CCMD

CCMD FACULTY MEMBERS UNIVERSITY DEGREE & EXPERIENCE



CCMD

Orientation Program
1989 -90 Participants by Month



	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar
Career Assignment Pm	18						21					
ADM & Govt Orient.			25				22			28		
Executive Orient.	19	26	18			15			23	17		40
Senior Mgmt Orient.	48	51	21			28	22	23		41	22	39

Month

Career Assignment Pm ADM & Govt Orient.
Executive Orient. Senior Mgmt Orient.

CCMD

Management Development
1989 - 90 Participants by Month

	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Deo	Jan	Feb	Mar
Policy		23										
Fin Mgmt										21		
Agency											19	
Lship/Sci										24		
Sci Orgs												24
Regional	23							20		24		
Working w/Others							21				22	

Month

Policy Fin Mgmt Agency Lship/Sci
Sci Orgs Regional Working w/Others

CCMD

Management Issues & Seminars
1989 - 90 Participants by Month

	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar
Seminars	22							17			90	64
Symposia	125	94				42	47	108	38	12	49	68
Briefings		13				13	17					
Workshops									5	63	63	89
Joint Ventures						35		100	32	14	35	
Consultations								67	45	8	19	12

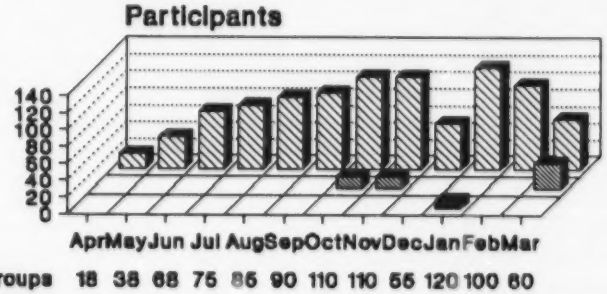
Month

Seminars Symposia Briefings
Workshops Joint Venture Consultations

Expo Forum (460 Participants) not included

CCMD

Case Studies & Research
1989-90 Participants by Month



Case Review Groups	18	38	68	75	86	90	110	110	55	120	100	60
Case Associate Prog.							15	15				30
Research Seminars										10		

Month

Research Seminars Case Associate Prog.
Case Review Groups

CCMD